

# ASIAKASKANNATTAVUUS PALVELUYRITYKSESSÄ

## TOIMINTOLASKENTATYYPPIINEN PROJEKTI

Nino Karjalainen

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto



# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
2 TOIMINTOLASKENTA .....	7
2.1 Toimintolaskennan periaatteet .....	8
2.2 Kustannusten kohdistaminen .....	10
2.2.1 Kohdistamissäännöt .....	10
2.2.2 Resurssit ja resurssiajurit .....	11
2.2.3 Toiminnot ja toimintoajurit .....	12
3 TOIMINTOLASKENNAN KÄYTTÖÖNOTTO .....	15
3.1 Käyttöönoton vaiheet .....	15
3.2 Toimintoanalyysi .....	17
3.3 Laajuuden määrittely .....	18
4 ASIAKASKANNATTAVUUS .....	20
4.1 Kannattavuudesta yleistä .....	20
4.2 Asiakaskannattavuudesta yleistä .....	20
4.3 Asiakaskannattavuuden laskentamallit .....	21
4.4 Kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat .....	23
4.4.1 Kannattavat asiakkaat .....	23
4.4.2 Kannattamattomat asiakkaat .....	24
4.4.3 Kannattavuuden parantaminen .....	24
4.4.4 Asiakastyytyväisyys .....	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	26
5.1 Yleistä tutkimuksen toteutuksesta .....	26
5.2 Kohdeyrityksen resurssit .....	26
5.3 Välittömät kustannukset .....	27
5.4 Toimintokustannukset .....	28
5.5 Henkilöstökulut .....	28
5.6 Osastojen kulut .....	29
5.7 Tulokset .....	29
6 YHTEENVETO .....	32
LÄHDELUETTELO .....	34

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Nino Karjalainen	
Työn nimi Asiakaskannattavuus palveluyrityksessä	
Päiväys 18.3.2011	Sivumäärä/Liitteet 40/4
Ohjaaja(t) Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin kohdeyritykselle kahden yritykselle tärkeän asiakkuuden kannattavuutta toimintolaskennan keinoin. Työn tavoitteena oli esitellä toimeksiantajayritykselle toimintolaskennan käyttöä asiakaskannattavuuden laskennassa. Menetelmäksi valittiin toimintolaskenta, koska yrityksessä ei ollut aiemmin käytetty toimintolaskentaa asiakaskannattavuuksien laskentamenetelmänä ja tarkemmille tiedoille oli tarvetta.</p> <p>Työ toteutettiin yhdessä kohdeyrityksen myyjien ja hallinto henkilöstön kanssa. Tietoa kerättiin yrityksen tietojärjestelmistä ja haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Opinnäytetyö tehtiin syksyllä 2010 ja viimeisteltiin alkuvuodesta 2011. Työssä käsitellyt asiakkaat esitetään nimillä asiakas A ja asiakas B.</p> <p>Työn tuloksena saatiin laskelmat ,joista voidaan päätellä kuinka paljon kukin asiakas käyttää yrityksen resursseja. Näiden tietojen perusteella on asiakkaille laskettu asiakaskannattavuutta kuvaavat luvut, joista voidaan antaa kehitysehdotuksia asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Valitut asiakkaat edustavat yrityksen keskivertoasiakkaita.</p> <p>Saatuja tuloksia tulee pitää suuntaa-antavina, koska kyseessä on pilottiprojekti, eikä kaikkia tarvittavia tietoja ole ollut käytössä. Luotettavien tietojen kerääminen vaatisi pitkäjänteistä ja yksityiskohtaista toimintojen tallentamista pidemmältä aikaväliltä.</p>	
Avainsanat: asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, kannattavuuslaskenta	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Nino Karjalainen	
Title of Thesis Customer profitability in servicecompany	
Date March 18 2011	Pages/Appendices 40/4
Supervisor(s) Liisa Martikainen	
Project/Partners -	
<p>Abstract</p> <p>The thesis examined the cost-effectiveness of the chosen customers. Customers chosen were two customers which are important for the target company. The goal of this work was to introduce Activity Based Costing to the applicant company. Method was chosen because it hadn't been used in the company before and the advantages of the method returned interest from the sales department of the company. The applicant company also needed an alternative calculation method that provided more detailed information.</p> <p>The work was executed through out a period of time between the autumn of 2010 and start of the year 2011. Work was carried out with the sales- and administration personnel of the applicant. Material was collected from interviewing the personnel and having the use of company's information systems. Customers will be handled as customer A and customer B.</p> <p>As a result the thesis contains information about target company's customer cost-effectiveness. The work provides information about how much resources each selected customer uses. Chosen customers present average customers of applicant company.</p> <p>The results provided should be taken as instructive, because the nature of the project is a pilotproject. To gather more reliable information, should company start a more long-span and detailed project.</p>	
Keywords: customer profitability, Activity-Based Costing, ABC, cost-effectiveness	

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän liike-elämässä asiakaskannattavuuden rooli on kasvanut entisestään. Tiukentuvassa kilpailussa ei ole mahdollista palvella täysipainoisesti kannattamattomia asiakkaita. Onkin siis tärkeää kyetä toteamaan tilanne, jossa asiakkuuden tila vaatii erityistoimia ja mahdollisesti kyseiselle asiakkaalle tarjottavien palveluiden määrää on rajoitettava, jotta voidaan toimia kannattavasti.

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan asiakaskannattavuutta. Työn aihe on syntynyt kirjoittajan oltua yhteydessä toimeksiantajayritykseen ja asian tiimoilta käytyjen keskustelujen perusteella. Aiheeseen löytyi motivaatio keskusteluissa yrityksen myynnistä vastaavien henkilöiden kanssa. He halusivat vaihtoehtoisen näkökulman asiakaskannattavuuden laskentaan ja näin ollen lähtökohdaksi otettiin toimintoperusteinen laskenta. Tällaista laskentamenetelmää ei yrityksessä oltu aiemmin käytetty, eikä tietojärjestelmässä ole otettu käyttöön valmiuksia käyttää toimintolaskentaa. Näin ollen kaikki tiedot on kerätty kyselyillä ja tutkimalla yrityksen tuloslaskelmaa, sekä asiakkaille tehtyjä myyntejä.

Tätä pilottiprojektia varten valittiin kaksi eri kokoista asiakkuutta, joiden kannattavuutta tutkittiin valitulta ajanjaksolta. Yrityksen kuluja jaettiin asiakkuuksille mahdollisimman tarkasti niiden käytön mukaan ja mahdollisimman vähän suoraviivaisesti perinteen kustannuslaskennan keinoin.

Koska myyntihenkilöstöllä on tietty kuva heidän asiakasyrityksistään, on yritykselle tarpeellista saada realistista tietoa siitä, miten kannattava yksittäinen asiakas todellisuudessa on. Yksinkertaisinta on tarkastella asiakaskannattavuutta vertaamalla myytyjen tuotteiden ja palveluiden myyntihintaa ja ostokustannusta. Tarkempaa tietoa vaadittaessa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon kulut, joita yritykselle syntyy, kun se tuottaa myyntiä ja palveluja.

## 2 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskennan (ABC = Activity Based Costing) järjestelmällinen kehittäminen alkoi 1980-luvulla, jolloin alettiin huomata, ettei perinteisen kustannuslaskennan suoraviivainen toteutustapa ota huomioon riittävästi tietoa kustannuksista ja näin ollen antaa vääristyneen lopputuloksen. Jo aiemmin perinteinen kustannuslaskenta oli kerännyt kritiikkiä, mutta tuotteistetun idean ABC-laskennasta kehittivät lopulta Robert S. Kaplan ja Robin Cooper (Lukka & Granlund 2002). Jo Yhdysvaltain autoteollisuudessa 1900-luvun alkupuolella on esitetty ajatuksia, joita voidaan pitää viittauksina nykyiseen toimintopohjaiseen laskentaan. Suomeen toimintolaskennan tyyppiset perusajatukset on ensimmäistä kertaa tuotu oletetusti 1970-luvulla. (Alhola 2008, 15)

Alunperin teollisuusyritysten tuotekustannusten laskemiseen kehitetty järjestelmä on sittemmin levinnyt useille eri aloille ja useisiin eri käyttötarkoituksiin mm. asiakaskannattavuusanalyysiin. Koska yritysten johtaminenkin alkaa painottua prosessijohtamiseen, on luonnollista, että laskennan kohteetkin painotetaan tukemaan tällaista kehitystä. Tavoitteena on löytää tuotteiden ja kustannusten välille looginen yhteys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 143)

Lumijärvi (1993) on kuvannut liike-elämän muutosta seuraavanlaisella taulukolla:

	1960-LUKU	20XX-LUKU
<b>TOIMINNAN OHJAUS</b>	Tuotannon työntämää	Markkinoiden vetämää
<b>VALMISTUS</b>	Yksinkertaista	Monimutkaista
<b>KUSTANNUKSET</b>	Alhaiset yleiskustannukset Alhaiset materiaalikustannukset	Korkeat yleiskustannukset Korkeat materiaalikustannukset
<b>HINNOITTELU</b>	Katetuotto Omakustannus	Markkinahinta Tavoitehintaa
<b>ELINKAARET</b>	Pitkät	Lyhyet
<b>KILPAILU</b>	Tunnettu Kotimainen Monopolistinen	Tuntematon Globaalinen Oligopolistinen
<b>ASIAKKAAT</b>	Uskollisia Yksikkökustannustietoisia	Vaativia Hinta-laatusyhdetietoisia

*Taulukko 1 Liike-elämän muutos 1960-luvulta 2000-luvulle (Lumijärvi 1993)*

Liike-elämässä markkinat muuttuvat yhä dynaamisemmiksi ja tuotantoprosessit monimutkaisemmiksi, joka tarkoittaa yhä enenevässä määrin sitä, että perinteisen kustannuslaskennan tulisi kehittyä vastaamaan näihin haasteisiin. Nykyään asiakkaat vaativat ja odottavat yritykseltä huomattavasti enemmän. Myös yritysten toimintatapojen mukautumisen suhteen nopeusvaatimukset kasvavat jatkuvasti nykyisessä toimintaympäristössä. Toisaalta tekniikka kehittyy jatkuvasti, mikä helpottaa toimintaa jossain määrin ja mahdollistaa monipuolisempien laskentamenetelmien käytön. (Alhola 2008)

Toimintolaskenta on kehitetty tämän alati kasvavan informaatiotarpeen tyydyttämiseen. Seuraavassa käsitellään toimintolaskennan perusajatusta ja sen käyttöönottoa yrityksessä.

## 2.1 Toimintolaskennan periaatteet

Toimintolaskennassa, toisin kuin perinteisessä kustannuslaskennassa, kohdistetaan kustannukset toimintojen perusteella, kun taas perinteisesti huomio on kiinnittynyt yksinomaan tuotteeseen. Toimintopohjaisessa laskennassa on tavoitteena päästä käsiksi niihin yrityksen toiminnan kerroksiin, joita suoraviivainen kustannuslaskenta ei pysty ottamaan huomioon. Kun kulut jaetaan toiminnoittain, saadaan lopulta huomattavasti tarkemmat tuote-, palvelu- tai asiakaskohtaiset laskelmat. Erityisesti yleiskustannusten kohdistaminen perinteisten laskentamallien mukaan on herättänyt paljon kritiikkiä. Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa myös välittömien kustannusten ja tuotteiden tai palveluiden välille pyritään luomaan looginen syy-yhteys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005)

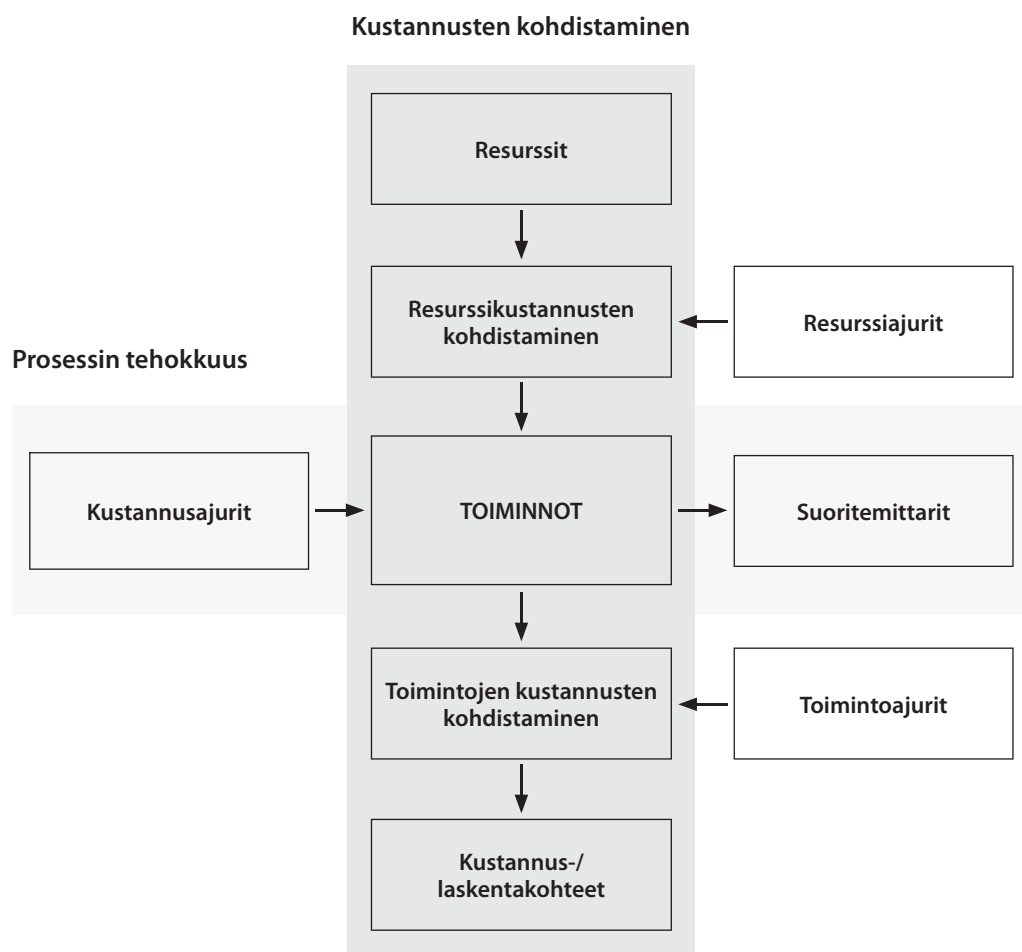
Toiminnot eroavat toisistaan eri yrityksissä ja laskennan kriittisimpänä vaiheena pidetäänkin toimintoajurien luomista niin, että ne vastaavat yrityksessä todellisuudessa tapahtuneita toimintoja. Erilaiset tuotanto- tai palveluyritysten käyttämät periaatteet voivat erota radikaalisti toisistaan, vaikka perusta on sama toimintoperusteinen laskenta.

Alhola (2008) esittää toimintolaskennan teorian ns. CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing - International) ristikon avulla (kuva 1). Tämä kuvio perustuu kahteen näkökulmaan, jotka on kuviossa jaettu vertikaaliseen ja horisontaaliseen näkökulmaan, prosessin tehokkuuden näkökulmaan ja kustannusten kohdistamisen näkökulmaan.

Tämän kuvion pystysuorasta osiosta (kustannusten kohdistaminen – Cost Assignment View) nähdään koko toimintolaskennan perusajatus. Näkökulma antaa tietoa resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Näin kuvataan yrityksen kustannusten kohdistamista, joka tapahtuu kahdessa vaiheessa. Kuvio vie ylhäältä alaspäin, jolloin kustannukset kohdistetaan ensin toiminnoille, jonka jälkeen edetään kohdistuen toimintokustannukset laskentakohteille ja selvitetään laskentakohteen kustannukset. (Alhola 2008)

Vaakasuurassa osiossa on prosessin tehokkuuden näkökulma, jossa kuvataan toimintoja, toimintoketjuja ja näiden kustannuksia. Tässä näkökulmassa tavoitteena on kyetä mittaamaan ja kehittämään tuotteen tai palvelun tuottamiseen vaadittavaa kokonaisprosessia. Perusajatuksena on siis tehdä selvitys siitä, miten tiettyihin toimintoihin liitettävä työ tehdään ja kuinka se liitetään muihin toimintoihin. Toiminnoista muodostetaan eräänlainen ketju, jossa toiminnot ovat toistensa ”asiakkaita”. (Alhola 2008)



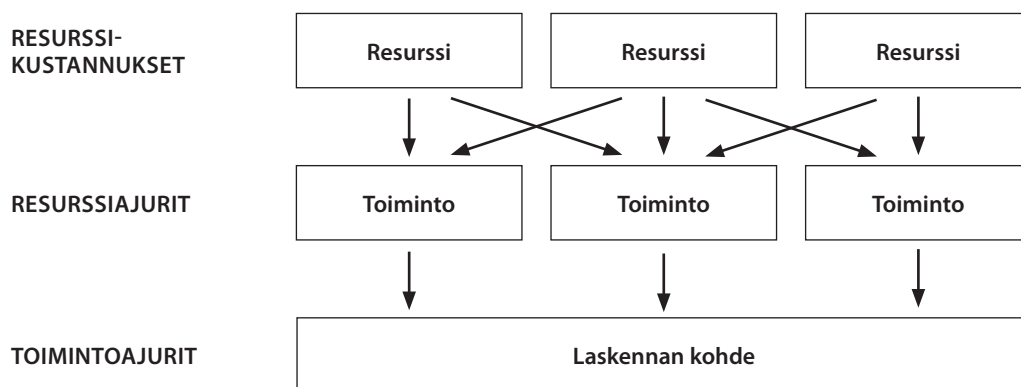


Kuva 1 Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2000)

## 2.2 Kustannusten kohdistaminen

Kustannusten kohdistamisen periaatteena käytetään aiheuttamisperustetta ja lähtökohtaisesti mahdollisimman suuri osa yritykselle syntyvistä kustannuksista pyritään kohdistamaan. Kuitenkaan kaikilla kustannuksilla ei ole syy-seuraussuhdetta tuotettavaan tuotteeseen tai palveluun, eikä niitä näin ollen oteta turhaan rasittamaan laskentakohdetta. Tällaisia kuluja voivat olla esimerkiksi ylikapasiteettikustannukset, koska nämä aiheuttaisivat turhia korotuspaineita hintoihin. (Alhola 2008)

Alla oleva Kuva 2 esittelee kustannusten kohdistamista laskentakohteille.



Kuva 2 Kustannusten kohdistaminen (Kaplan & Cooper 1998)

### 2.2.1 Kohdistamissäännöt

Erkki K. Laitinen (2003) esittää viisi kysymystä, joihin kohdistamissääntöjä kehitettäessä tulisi vastata: "Ketkä tekevät? Miten tekevät? Millä tekevät? Missä tekevät? Miten tekeminen rahoitetaan?"

Kysymyksellä "ketkä tekevät?" tarkoitetaan työvoimakustannuksia. Kuka tekee kyseistä toimintoa ja osallistuuko tekemiseen useampia ihmisiä. Kustannukset jaetaan toiminnoilla käyttäen perusteena käytettyä aikaa. Jos yrityksessä ei ole käytössä tarkkaa ajanseurantaa on käytettävä arviota käytetystä ajasta. Arvio voidaan suorittaa työntekijöille tehdyn kyselyn avulla. Vaihtoehtoisesti voidaan suorittaa organisoitu työajan seuranta määrätyllä ajanjaksolla, jonka avulla luodaan arviot kussakin tehtävässä käytetystä ajasta.

"Miten tekevät?" kysymys käsittää työn liitännäiskustannuksia, jotka syntyvät siitä miten työtä tehdään. Tällaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi huoltohenkilöstön autolla ajamat kilometrit tai myyntihenkilöstön lento- ja majoituskustannukset. Liitännäiskustannuksia ovat myös henkilöstön koulutuskulut, jotka jaetaan sen mukaan miten paljon kukin työntekijä on koulutuspalveluja käyttänyt. Nämä kustannukset ovat lyhytaikaisia ja jaksotetaan yleensä vain kyseiselle vuodelle.

"Millä tekevät?" kysymys käsittää kunkin työn tekemiseen tarvittavat apuvälineet. Mitään työtä ei tehdä ilman työvälineitä. Olipa kyseessä suunnittelija joka tekee työ-

tään tietokoneella ja työhönsä soveltuvilla ohjelmistoilla tai maansiirtotyöntekijä joka työskentelee kaivurilla. Työvälinekustannukset kohdistetaan toiminnoille ajankäytön perusteella ja niissä on sekä lyhytaikaisen käytön ja pitkäaikaisen käytön kustannuksia. Pitkäaikaiset, yleensä koneita ja kalustoa käsittävät, kustannukset rasittavat yrityksen kulurakennetta pidemmällä aikavälillä. Ne tulisi siis jaksottaa useammalle vuodelle, ettei yhdelle toiminnolle synny turhaan ylimääräistä rasitusta lyhyellä aikavälillä. Myös työvälineiden käyttämisestä aiheutuvat kustannukset kohdistetaan toiminnoille.

Tilakustannukset sisältyvät kysymykseen ”missä tekevät?”. Työtä tehdään aina jossain tilassa, josta syntyy erinäisiä kustannuksia, kuten vuokra, lämmitys ja energia. Työtilojen kustannukset jaetaan toiminnoille esimerkiksi niiden vaatiman toimitilan perusteella. Aiheuttamisperustetta käytettäessä kulut jaetaan sen mukaan, kuinka paljon resurssi ja siitä johdettu toiminto käyttävät tilaa. Tilakustannukset pitävät sisällään lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia kustannuksia.

”Miten tekeminen rahoitetaan?”. Toiminnoista syntyy kuluja, jotka rahoitetaan jostain saatavalla rahalla. Rahoituskustannuksia ei ole tarpeellista eritellä kovinkaan tarkasti, vaan karkea jaottelu on yleisesti tehokkainta. Kustannukset voidaan kohdistaa niin, että rahoituserät jaetaan toiminnoille sen mukaan, mitä toimintoa varten ne on alunperin otettu.

## 2.2.2 Resurssit ja resurssiajurit

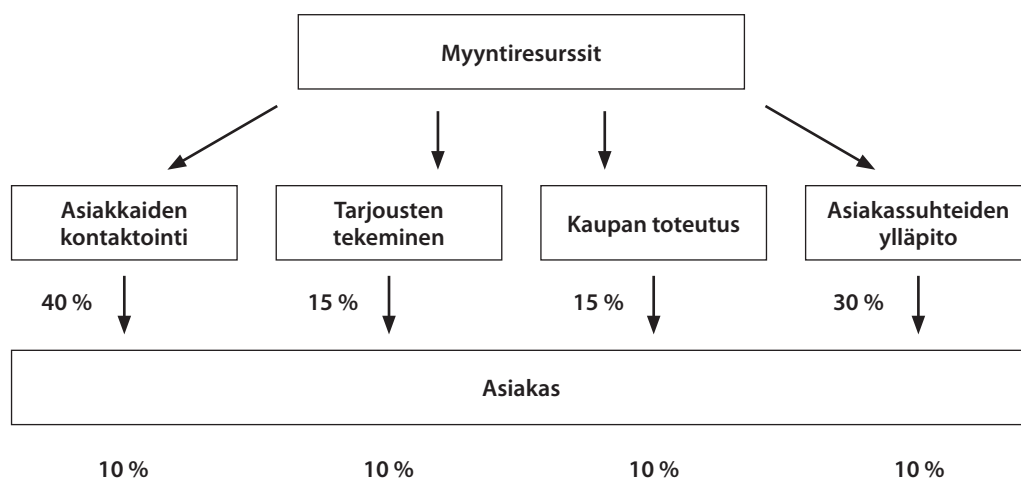
Resurssit ovat yrityksen voimavaroja, joita se tarvitsee toimintansa ylläpitämiseen ja uuden toiminnan luomiseen. Resursseja ovat muiden muassa yrityksen henkilöstö, toimitilat, koneet ja kalusto. Resurssien aiheuttamat kustannukset saadaan pääkirjanpidon tileiltä ja niistä nähdään suoraan paljonko rahaa on käytetty. (Alhola 2008)

Toimintolaskennassa käytetään perinteisesti kahta eritasoista kustannusajuria. Ensimmäisen tason kustannusajurit ovat resurssiajureita ja toisen tason kustannusajurit toimintoajureita. Kustannusajuri määrittelee, miten kustannukset kohdistetaan ja tarjoaa tietoa siitä minkä vuoksi jokin toiminto vaatii tiettyjä resursseja. Kustannusajurien valinta on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen toimintolaskentaprojektin kannalta. Huonosti valitut ajurit voivat tuhota koko laskennasta saadun hyödyn eivätkä tulokset näin ollen anna haluttua realistista kuvaa. (Alhola 2008)

Kuitenkin hallittu resurssikustannusten pois jättäminen voi olla joissain tapauksissa perusteltua. Tiettyjen kustannusten kohdistaminen voi olla vaikeaa, koska aiheuttamisperusteen tunnistaminen ei onnistu. Tällöin tämä osa kustannuksista voidaan jättää kohdistamatta kokonaan, jolloin puhutaan järjestelmän kattavuuden rajaamisesta. Hankaluuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi käyttöomaisuuden poistot ja pääoman kustannukset (korot ja oman pääoman tuottovaatimus). Toimintolaskenta kuitenkin perustuu mahdollisimman kattavaan kustannusten kohdistamiseen ja nimenomaan monien muiden vaikeasti kohdistettavien kustannusten käsittelyyn. Tämän vuoksi kustannusten pois rajaamisessa kannattaa käyttää harkintaa, koska jos liian suuri osa kustannuksista rajataan laskennan ulkopuolelle ei laskentaprojektista saada siltä vaadittavaa hyötyä. (Laitinen 2003)

Resurssiajureilla linkitetään resurssit toimintoihin. Esimerkiksi, kun käsitellään myynnin resursseja, oikeilla resurssiajureilla määritellään, mikä osa resursseista kohdistuu millekin määritellylle toiminnolle. Alla olevassa esimerkissä myyntiosaston resurssit jakautuvat neljään toimintoon – asiakkaiden kontaktointiin, tarjousten tekemiseen, kaupan toteuttamiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon. Nämä resurssit jakautuvat toiminnoille suhteessa 40% asiakkaiden kontaktointiin, 15% tarjousten tekemiseen, 15% kaupan toteuttamiseen ja 30% asiakassuhteen ylläpitoon.

Alla olevassa kuvassa tämä esimerkkilaskenta on esitetty Alholan mallia mukaillen (kuva 2):



Kuva 3 Resurssi- ja toimintoajurien kohdistusesimerkki

### 2.2.3 Toiminnot ja toimintoajurit

Toiminnot käsittävät tehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Yrityksen prosessit muodostuvat siis peräkkäisistä toiminnoista. Nämä toimintoketjut mahdollistavat tuotteiden tai palvelujen tuottamisen.

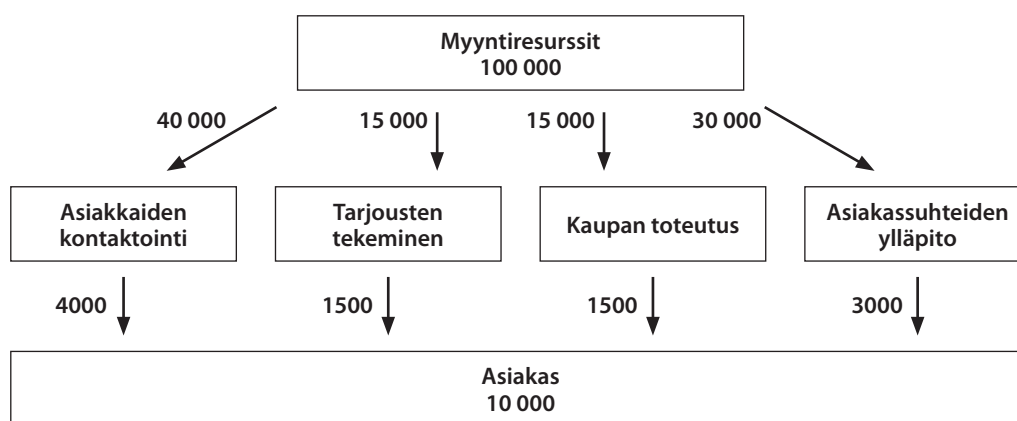
Toiminnot vaihtelevat organisaatiokohtaisesti ja niitä voivat olla esimerkiksi:

- Uusasiakashankinta
- Yhteydenpito asiakkaisiin
- Tarjousten tekeminen
- Myytyjen tuotteiden toimittaminen
- Tuotteiden ylläpito
- Laskutus
- Asiakassuhteiden ylläpito

Laskennan toisessa kohdistusvaiheessa kustannukset kohdistetaan toimintoajurien avulla toiminnoilta laskentakohteille (tuotteet, asiakkaat). Toimintoajurit pitävät sisällään toiminnon suoritusten määrään liittyvää tietoa. (Alhola 2008)

Esimerkiksi kun kohdistetaan myyntiosaston käyttämä aika uusasiakashankintaan, voidaan toimintoajurina pitää yhteydenottokertoja uusiin prospektiasiakkaisiin tai uusiin asiakkaiden tuotedemotilaisuuksiin käytettyä aikaa. Edellä olevassa esimerkissä uusasiakashankinta kuuluu asiakkaiden kontaktointiin ja toimintoajurina toimii näin ollen esimerkiksi puhelujen lukumäärä.

Seuraavassa kuvassa suoritetaan kuvassa 3 aloitettu esimerkkikohdistus loppuun:



Kuva 4 Resurssi- ja toimintoajurien kohdistusesimerkki

Usein voi olla tarpeellista käyttää toimintoajureiden lisänä yksikköajureita. Tällaisten ajureiden käyttäminen auttaa tarkastelemaan tietyn toimintoryhmän eri toimintojen kustannuseroja. Kari Alhola käyttää esimerkkinä myyntilaskua: oikein laadittu lasku kuluttaa vähemmän yrityksen resursseja, kuin väärin laadittu. (Alhola 2008) Väärin laadittua laskua joudutaan korjaamaan ja lähettämään mahdollisesti hyvityslasku sekä uusi lasku, kun taas oikein laadittu lasku tehdään vain kerran.

TOIMINTO	TOIMINTOAJURI	YKSIKKÖAJURI
asiakaskontaktien hoito	asiakaskäyntien lkm.	matkan pituus
myyntireskontran hoito	laskujen lkm.	vientilaskujen lkm.
tarjouspyyntöjen käsittely	tarjouspyyntöjen lkm.	tarjottujen nimekkeiden lkm.
myyntilaskujen käsittely	tilausrivien lkm.	tilausten puutteellisuus
palkkalaskenta	henkilöiden lkm.	urakkapalkansaajien lkm.

Taulukko 2 Esimerkkejä toiminto- ja yksikköajureista (Alhola 2008)

Yksikköajurit käsittävät seikkoja, jotka vaikuttavat tietyn toiminnon suoritustehokkuuteen. Näiden ajurien avulla lasketaan kunkin toiminnon suorituskerran kustannukset ja selvitetään erinäisistä suorituseroista koituvia eroja. Yrityksen myyntiosaston kannalta yksikköajurina voisi toimia esimerkiksi matka asiakkaan luokse. Mitä pidempi matka on asiakkaan luokse, sitä enemmän kustakin asiakaskäynnistä koituu kuluja ja päin vastoin. Vastaavasti esimerkiksi huolto-osaston kannalta tällainen yksikköajuri voisi olla huoltohenkilöstön osaaminen. Jos huoltohenkilöistä osa on erikoistunut vaikkapa tietynlaisien laitteiden huoltamiseen, ei ole järkevää lähettää tällaisten laitteiden luokse muita, kuin kyseisen mallin koulutukset käynyt teknikko.

## 3 TOIMINTOLASKENNAN KÄYTTÖÖNOTTO

### 3.1 Käyttöönoton vaiheet

Syvälle yrityksen kulurakenteeseen luotaavan toimintolaskennan käyttöönotto vaatii yleensä yrityksessä pitkälle aikavälille sijoittuvan projektin. Käyttöönottoprojektissa kulujen syntymistä seurataan intensiivisesti ja järjestelmällisesti niiden koko syntymisajalta. Tässä opinnäytetyössä case-yrityksen kohdalla projekti on kerätty olemassa olevan tiedon pohjalta jälkikäteen, joten tulokset eivät yllä samaan tarkkuuteen, kuin kulujen syntymisestä asti järjestelmällisesti toteutettu projekti.

Toimintolaskennan kehittämisprosessiin kuuluu usein erilaisia valmistelutoimia ja koe-laskentakierroksia. Tällaiset toimet aloitetaan yrityksissä yleensä esimerkiksi uuden laskentajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kuitenkin toimintolaskentaprojektit ovat omia itsenäisiä projekteja. (Alhola, 2008) Laitinen (2003) esittää toimintolaskennan käyttöönottoprosessin seuraavasti:

#### ABC-PROJEKTIN ORGANISOINTI

1. Virike ABC-projektin käynnistämiseksi
2. Projektiryhmän muodostaminen yritysjohdon, yritysprosessin muiden avainhenkilöiden ja asiantuntijoiden ryhmänä
3. Projektin tavoitteiden, voimavarojen ja aikataulun suunnittelu

#### ABC-MALLIN KEHITTÄMINEN

##### Toimintoanalyysi

4. Yritysprosessin jakaminen järkeviin toimintoihin yritysjohdon ohjausmahdollisuuksien ja toimintojen merkittävyyden (avaintoiminnot) perusteella

#### KUSTANNUSTEN KOHDISTAMISEN ENSIMMÄINEN VAIHE: RESURSSILTA TOIMINNOILLE

5. Resurssikohdistimien kiinnittäminen eli niistä laskentasäännöistä päättäminen, joilla kustannukset kohdistetaan toiminnoille
6. Kustannus- ja resurssikohdistintietojen kerääminen sovitussa laajuudessa ja kustannusten kohdistaminen toiminnoille sovitulla laskentasäännöllä

#### KUSTANNUSTEN KOHDISTAMISEN TOINEN VAIHE: TOIMINNOILTA LASKENTAKOhteille

7. Toimintojen suoritemittareista eli toimintokohdistimista päättäminen
8. Toimintojen kapasiteetin eli maksimaalisen suoritemittareiden arvon arvioiminen

#### ABC-MALLIN TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN JA RAPORTOINTI

9. Toimintojen yksikkökustannusten selvittäminen
10. Laskentakohteiden kustannusten selvittäminen
11. Laskentakohteittaisten kustannusten hyödyntäminen päätöksenteossa eli toimintojen tehostaminen
12. Raportointi

Käyttöönotto lähtee virikkeestä projektin käynnistämiseksi, jolloin aloitetaan projektin suunnittelu ja asetetaan tavoitteet. Tämä liittyy yleensä yrityksen johdon haluun saada tarkempaa tietoa jostain liiketoiminnan alasta tai liiketoiminnasta kokonaisuutena. Lähtökohtana siis yrityksen käyttämä laskentajärjestelmä ei tuota riittävän yksityiskohtaisia tietoja ja johdolla on pyrkimys kehittää toimintaa pintaa syvemmältä. Tämän jälkeen asetetaan projektille aikataulu ja nimetään projektille vastaavat henkilöt.

Kun ensimmäisessä kohdassa mainitut järjestelytoimet on suoritettu aloitetaan toimintolaskentamallin kehittäminen. Tässä kohdassa tehdään kappaleessa 3.2 käsiteltävä toimintoanalyysi ja aloitetaan kustannusten kohdistaminen kahdessa vaiheessa. Lopussa tulokset analysoidaan ja raportoidaan. Tulosten pohjalta tehdään ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja ryhdytään tarpeellisiin toimiin.

Täysimittaisen toimintolaskentajärjestelmän kehittämisen lähtökohtana tulisi olla yri-tysohdon kyky hyödyntää siitä saatavaa informaatiota täysimittaisesti. On myös tärkeää miettiä, onko yrityksen toimiala sen tyyppinen, että toimintolaskennasta saadaan irti panostusta vastaava hyöty. Hyötyä saadaan sitä enemmän mitä enemmän määrin yrityksen tuotteet/palvelut, niiden tuottaminen ja logistiikan toiminnot ovat erilaisia. (Laitinen, 2003)



Kuva 5 Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet (Alhola 2008)



### 3.2 Toimintoanalyysi

Yritystoiminnan tehostamisen keinoista yksi on toimintoanalyysi. Toimintoanalyysin avulla selvitetään, mitä yrityksessä tapahtuu ja kuinka resursseja käytetään hyväksi, sekä saadaan keinoja toiminnan tehostamiseen ja virtaviivaistamiseen. Alhola (2008, 93) listaa asioita, joita toimintoanalyysin avulla voidaan selvittää:

- mistä toiminnon suorittamistiheys riippuu (toimintoajurit)
- miksi toiminto kuluttaa niin paljon resursseja
- miten toiminnot liittyvät toisiinsa ja muodostavat liiketoimintaketjuja
- mikä laukaisee toiminnon tapahtumisen
- mistä saadaan tarvittava tieto toiminnon suorittamiseksi
- mitkä ovat edelliset vaiheet toimintojen ketjussa
- mitä seurannaistoimintoja tietty yksittäinen toiminto aiheuttaa
- kuka tarvitsee juuri tietyn toiminnon tuotosta

Toimintoanalyysin avulla selvitetään siis asioita, kuten mitä yrityksessä tehdään, miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä niiden tekeminen maksaa. Analyysin alkuvaiheessa kartoitetaan tarvittavat toiminnot, esimerkiksi kymmenen eniten resursseja kuluttavaa toimintoa. (Alhola 2008)

Asiakaskeskeisessä yrityksessä voi olla tarpeellista selvittää, mitkä näistä eniten resursseja kuluttavista toiminnoista ovat suorassa kytköksessä asiakkaaseen. Kuitenkin useimmiten suurin osa eniten kuluttavista toiminnoista johtaa yrityksen sisäisiin toimintoihin. (Alhola 2008)

Toimintoanalyysissä siis selvitetään, miten yritys käyttää resurssejaan, tekeekö se oikeita asioita ja kulutetaanko esimerkiksi henkilöresursseja yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisimpiin asioihin. Kun yrityksen toimintatapoja pyritään uudistamaan, on tärkeää kartoittaa myös organisaation toimintaketjuja eli liiketoimintaprosessia. Toimintaketjut ovat toimintojen muodostama kokonaisuus, joita lähdetään kuvaamaan yleensä ydin-  
ketjuista, kuten Alhola (2008) esittää:

- tuotekehitys
- tuotanto
- myynti- ja markkinointi
- tilaus ja toimitus
- asiakaspalvelu

Varsinkin suuremmissa yrityksissä on usein tarpeellista suorittaa toimintoketjujen kartoitus, jossa tutkitaan miten toimintoketjut toimivat ja tuleeko mahdollisesti jotain tiettyä asiaa tai tuotetta siirrettyä turhaan osastolta toisella. Tällaisen kartoituksen avulla pystytään selvittämään myös, ketkä toiminnon tekemiseen tosiasiaassa osallistuvat. Useimmin toiminnot kartoitetaan haastattelemalla kohdeyrityksen avainhenkilöitä. Näiden haastattelujen pohjalta tehdään toimintahakemisto. Tähän toimintahakemistoon on mahdollista kerätä tiedot yrityksen henkilöstöltä, siitä kuinka paljon he käyttävät aikaa kunakin toiminnon tekemiseen. (Alhola 2008)

Toimintoanalyysissä tulisi pitäytyä nimenomaan toimintojen kartoituksessa, eikä luettelaa yksittäisiä tehtäviä. Toiminnolle tunnusomaisena piirteenä on, että se voidaan selkeästi rajata erilleen muista toiminnoista. Samalla toiminnolle määritellään suorite eli tuotos, jonka se tuottaa. Suoritteen aikaansaamiseksi se kuluttaa resursseja, joilla on kustannustekijöitä. (Alhola 2008)

Toimintojen määrittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä (Alhola, 2008):

1. Toiminnon kuvaus - mikä on toiminnon nimi? (Nimen pitää olla koko organisaation ymmärrettävissä.)
2. Kuka on toiminnon vastuuhenkilö?
3. Mitä toiminto tuottaa?
4. Mitä lisäarvoa toiminto tuottaa asiakkaalle?
5. Ketkä henkilöt osallistuvat toiminnon suoritteiden aikaansaamiseen?
6. Mitä muita resursseja toiminnon suorittaminen edellyttää, kuin henkilöresursseja ja kuinka paljon?
7. Mikä on kyseistä toimintoa edeltävä toiminto ja mikä vastaavasti on sitä seuraava toiminto? (Toiminnon "toimittaja ja asiakas".)
8. Mitä muuta halutaan sanoa?

Toimintoanalyysiä tehdessä on syytä pitää mielessä, että haastateltavien mielipiteisiin saattaa vaikuttaa useat asiat, esimerkiksi tunteet. Joskus uutta saatetaan vastustaa ihan vain sen vuoksi, että se tulee ulkopuolisen tahon esittämänä. (Alhola 2008)

### 3.3 Laajuuden määrittely

Myös projektin laajuuden määrittelyssä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Laajuudeksi voidaan valita koko koko yritysprosessin kuvaus tai jotakin sen osaa tarkasti. Laajuuden määrittämisen perimmäisenä kysymyksenä voidaan pitää sitä tavoitetta miten laaja järjestelmä halutaan rakentaa. Järjestelmä voidaan rajata käsittämään vain tietyt toiminnot, joiden tehokkuutta halutaan mitata. Toisaalta pienen yrityksen ollessa ky-

seessä, ei ole järkevää lähteä rajaamaan projektin kokoa pienemmäksi, kuin koko yritysprosessi. (Laitinen, 2003)

Rajattaessa projektia vain osaan yritystä, on rajauksissa käytettävä luonnollisia kokonaisuuksia, jotka sisältävät mahdollisimman vähän riippuvaisuuksia yrityksen muihin osiin. Projektin on myös katettava yrityksen toiminnasta olennainen ja menestymisen kannalta tärkeä kokonaisuus. Liian suppeisiin kokonaisuuksiin toimintolaskennan soveltamista kannattaa välttää. (Laitinen, 2003)

Toimintolaskentaprojektin laajuus täytyy määritellä myös ajallisesti. Ensimmäisen toteutuksen ajanjakso voi olla vaikkapa vuosi, tilikausi tai jokin näiden osa, jolta on saatavissa riittävästi tietoa. Ajanjaksoa valittaessa on otettava huomioon esimerkiksi mahdolliset yrityksen tekevät suuret investoinnit, joka tarkoittaa, että näitä investointeja edeltäältä ajalta saatavat kustannustiedot eivät ole enää voimassa, eivätkä näin ollen kiinnostavia. (Laitinen, 2003)

Laajuutta määriteltäessä on otettava huomioon laskennasta haluttava tarkkuus. Laajuuteen vaikuttaa se, miten tarkasti pyritään noudattamaan aiheuttamisperiaatetta. Aiheuttamisperiaatetta noudatettaessa olisi löydettävä tasapaino tarkkuudessa. Äärimmäisyyksiin vietyä aiheuttamisperusteen noudattaminen johtaa laskennallisesti äärimmäisen pikkutarkkoihin laskelmiin, joiden hyötyä voidaan pitää kyseenalaisena. Toisessa ääripäässä taas jätetään aiheuttamisperuste kokonaan huomioimatta, eikä saada näin ollen riittävän tarkkoja ja laskentatarvetta tyydyttäviä tuloksia. (Laitinen, 2003)

## 4 ASIAKASKANNATTAVUUS

### 4.1 Kannattavuudesta yleistä

Usein yrityksissä tarkastellaan kannattavuutta vain hyvin yleisellä tasolla. Yleensä vain tilikaudelta jäävällä voitolla tai tappiolla on merkityksellistä. Jos tämä lukema menee miinuspuolelle aletaan – ehkä – miettimään missä kohtaa kuluja syntyy liikaa ja olisi ko yrityksen toimintatapoja mahdollista tehostaa. Tässä kohtaa on kuitenkin mahdollista tehdä kauaskantoisia virheitä, koska on helppoa vain ajatella, että tarvitaan lisää liikevaihtoa ja nostetaan volyymiä. Liikevaihdon ja volyymin nostaminen ovat toki osa yrityksen menestyksen rakentamista ja eteenpäin vievää ajattelua, sekä näin ollen tärkeää yrityksen kasvua silmällä pitäen.

Kuitenkaan pelkkä suoraviivainen ajattelu ei aina tuota haluttuja tuloksia, vaan toiminta vaatii syvällisempää analysointia ja kartoitusta siitä millä tavoilla olemassa olevat toiminnot voitaisiin saada tehokkaammiksi. Tämä ei toki koske vain asiakaskannattavuutta, vaan aivan samalla tavalla esimerkiksi tuotekannattavuutta. Usein yritys kerää ajan kuluessa ylimääräisiä toimintatapoja ja yrityksen rakenteisiin kerääntyy niin kutsuttua tarpeetonta toimintaa, joka ei ole kannattavuuden kannalta hyväksi. Yrityksessä tehdään siis asioita, jotka eivät edistä kannattavuutta, vaan vievät vain turhaan rahaa. Asiat voitaisiin toteuttaa tehokkaammin karsimalla tällaista turhaa toimintaa.

### 4.2 Asiakaskannattavuudesta yleistä

Kun tarkastellaan asiakaskannattavuutta terminä, rajataan tällä kannattavuuslaskenta kattamaan ainoastaan asiakkuuksien tuottamat tuotot ja kulut. Yksinkertaisimmillaan tämä toteutetaan vain laskentakaavalla jossa kulut vähennetään tuotoista (kuva 6). Tällöin kiinteät kulut on esimerkiksi vyörytetty kaikille asiakkaille ja muuttuvat kulut kohdistettu suoraan myyntitilauksilta.

Tällaisessa laskentatavassa on kuitenkin suoraan nähtävissä selkeä ongelma: asiakas saa laskennassa rasitteekseen yrityksen kaikki kiinteät kulut, vaikkei se olisi ollut niiden syntymiseen millään lailla osallisena. Myös yleiset hallinnon kulut kohdistetaan, vaikka nämä kulut syntyvät huolimatta siitä, onko asiakkuutta ollut olemassa alunperinkin.

<b>+ Asiakkuuden tuotot</b>
<b>- Asiakkuuden muuttuvat kulut</b>
<b>= Asiakaskate ilman kiinteitä kuluja</b>
<b>- Yrityksen kiinteät kulut vyörytettyinä kaikille asiakkaille</b>
<b>= Asiakaskate</b>

Kuva 6 Yksinkertainen asiakaskatemalli

Järkevämpää olisi lähestyä asiakaskohtaista kannattavuutta toimintokohtaisen ajattelutavan mukaisesti. Tätä varten voidaan käyttää alla olevan esimerkin kaltaista tuloslaskelmaa, jossa tuotoista vähennetään toimintojen pohjalta kohdistetut kustannukset. Laskentamallissa siis vähennetään asiakaskohtaiset kustannukset asiakaskohtaisista tuotoista. Kustannukset selvitetään jakamalla asiakkaan käyttämät resurssien kustannukset toiminnoille. Tämän jälkeen vähennetään toimintopohjaisesti asiakkaalle myytyjen tuotteiden kustannukset, sekä asiakkaalle kohdistettavat tuotekustannukset. Asiakkaan tuotekustannukset pitävät sisällään esimerkiksi tuotteen valmistuksesta tai kuljetuksesta suoraan syntyvät kulut. (Alhola & Lauslahti 2000)

<b>Asiakkaan myyntituotot</b>
- Asiakkaan toimintokustannukset
- Tuotteiden toimintokustannukset
- Asiakkaan tuotekustannukset
<b>= Asiakaskohtainen nettovoitto</b>

Kuva 7 Toimintoperusteinen asiakaskatemalli (Alhola & Lauslahti 2000)

### 4.3 Asiakaskannattavuuden laskentamallit

Luvussa 4.2 esitettyjen mallien lisäksi kirjallisuudessa on käytetty useita erilaisia laskentamalleja, jotka soveltuvat asiakkuuksien kannattavuuden laskentaan. Seuraavassa esitellään näistä muutama.

Jyrkkiö ja Riistama (2004) esittävät asiakaskatteen tuloslaskelmamuodossa:

<b>Myynti</b>
- Tuotekustannukset
<b>= Tuotekate</b>
- Asiakaskustannukset
<b>= Asiakaskate</b>
- Hallintokustannukset
<b>= Tulos</b>

Kuva 8 Tuloslaskelmamuotoinen asiakaskatemalli (Jyrkkiö & Riistama 2004)

Tässä mallissa selvitetään ensin myynti asiakastasolla, josta vähennetään tuotteiden kustannukset, jolloin saadaan selville tuotekate. Tuotekatteesta vähennetään asiakkaalle kohdistetut kustannukset, josta voidaan laskea kate asiakaskohtaisesti. Mallissa hallintokustannukset sijoitetaan asiakaskatteen alle, joka tarkoittaa, ettei näitä kustannuksia kohdisteta asiakkaalle lainkaan. On kuitenkin hyvä miettiä tapauskohtaisesti, olisiko laskentaprojektissa tarpeellista kohdistaa myös hallintokustannukset laskentakohteille. Tällöin kustannuksille olisi löydettävä aiheuttamisperiaate, jonka mukaan kustannukset jaetaan niin, että lopputulemana saadut laskelmat olisivat mahdollisimman informatiivisia ja paikkansapitäviä. Luvussa 4.2 esitetty Alhola & Lauslahden malli on tältä osin yksinkertaistettumpi ja näin ollen helpommin käyttöön otettavissa sellaisenaan. Tosin

myös kyseiseen malliin on mahdollista toimintoajurien kautta lisätä hallintokustannukset, jolloin ne olisi sisällytetty asiakkaan (tai tuotteen) toimintokustannuksiin.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävään laskentaprojektiin hyvänä lähtökohtana voidaan pitää Hellmanin (2003, 135) esittämää asiakaskannattavuuslaskentapohjaa:

TUOTE	ASIAKAS
<b>Tuotteen myynti</b> tuotteen kustannukset	<b>Asiakkaan ostot</b> tuotteiden kustannukset tuotteiden toimintokustannukset
<b>Kate</b> muuttuvat kustannukset markkinointi myynti henkilöstö muut	<b>Asiakaskate I</b> asiakashankinnan kustannukset asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset (markkinointi, kontaktit) myynti, tilaushankinnan kustannukset kanavakustannukset
<b>Käyttökate</b> kiinteät kulut	<b>Asiakaskate II</b> poikkeamakustannukset valitukset perintä, luottotappiot ylimääräiset alennukset
<b>Tulos</b>	<b>Asiakaskate III</b> IT-, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kuluista
	<b>Asiakaskannattavuus</b> x odotettu asiakassuhteen kesto
	<b>Asiakkaan nykyarvo</b> x odotettu asiakassuhteen vuosittainen kasvu
	<b>Asiakkaan elinikäinen arvo</b>

Kuva 9 Hellmanin (2003) esittelemä asiakaskannattavuuslaskentamalli

Käytettäessä toimintolaskentaa tämä malli on käyttökelpoinen toimintojen määrittelyssä. Sen pohjalta voidaan myös ryhmitellä toiminnot, sekä laskea asiakaskatteita eri tavoitteiden mukaisille tasoille, sen mukaan, miten tarkkoja laskelmien halutaan olevan. Kuvion alaosasta löytyvät kohdat "asiakkaan nykyarvo" ja "asiakkaan elinikäinen arvo" voidaan tässä yhteydessä jättää käyttämättä, koska projektin aikataulun tai käytettävissä olevien työkalujen vuoksi luotettavia laskelmia ei voida tuottaa. Tämän laskentamallin lopputulemana saadaan siis asiakaskannattavuus. Koska laskelma on koottu useasta osasta (asiakaskate I, II ja III), on tämän mallin muuntelu erilaisiin tarpeisiin yksinkertaista ja helposti eri tarkoituksiin integroitavaa.

Laskelmassa ensimmäisen asiakaskatteen (asiakaskate I) yläpuolella ovat asiakkaan ostot, tuotteiden kustannukset ja tuotteiden toimituskustannukset, jotka kohdistuvat helposti asiakkaille ja käsittävät käytännössä aina kyseisen asiakkaan tuloksen. Nämä ovat muuttuvia kuluja, joiden määrä vaihtelee volyymin mukaan. Ensimmäistä asiakaskatetta seuraavan kohdan laskeminen on jo selvästi edellistä haastavampaa. Muuttuvien kustannusten kohdistaminen oikein on erittäin kriittinen vaihe kannattavuuslaskennan onnistumisen kannalta. Tähän kohtaan kasataan kustannukset asiakashankinnasta, asiakassuhteen ylläpidosta ja kehittämisestä, myynnistä, tilaushankinnasta sekä kanavakustannukset. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä projektissa voidaan tälle tasolle lisätä olennaiseksi osaksi huollon kulut, koska on kyse yritykselle keskeisestä toiminnan osasta, joka aiheuttaa huomattavan määrän kuluista. Vastaavasti asiakkaan ostot pitävät sisällään asiakkaan maksamat huoltosopimusmaksut tai joissain tapauksissa erikseen veloitettavat huoltokustannukset.

Asiakaskate II:n jälkeen lasketaan poikkeamakustannuksia, jotka eivät välttämättä johdu asiakkuuksien huonoudesta, vaan prosesseista. Näin ollen tarpeen vaatiessa tätä kyseessä olevaa laskentamallia voidaan pilkkoa pienempiin osiin, jolloin se vastaa paremmin asiakaskannattavuuslaskennan tarpeisiin. Asiakaskate III:n jälkeen lasketaan IT-, kommunikaatio- ja kanavateknologiakuluja. Molemmilla yllä mainituilla kululajeilla on merkittävä rooli kannattavuuksien laskennassa. Niin sanotut huonot ja kannattamattomat prosessit ovat tietenkin ensimmäisenä karsintalistalla, kun toimintolaskentaprojektia toteutetaan.

## 4.4 Kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat

Asiakaskannattavuuslaskennassa on keskeistä, että ensisijaisesti tutkitaan mitkä asiakkaat ovat yritykselle kannattavia ja miten kannattamattomista asiakkaista on mahdollista tehdä kannattavia. Kirjallisuudessa tästä puhutaan usein väärin asiakkaiden palvelemisena (esim. Turney, 2002). Tämä onkin karkeasti ottaen oikea ajatusmalli, koska niin sanotut väärät asiakkaat eivät tuota yritykselle tuottoa, mutta kuluttavat tästä huolimatta sen resursseja ja näin ollen aiheuttavat kustannuksia. Useille yrityksille on kuitenkin välttämätöntä myydä mahdollisimman suurelle asiakasvolyymille, eikä asiakkuuksien karsiminen ole mahdollista ensimmäisenä keinona. Tämän vuoksi on tarkasteltava toimintoja jotka aiheuttavat asiakkuudelle ylimääräisiä kuluja.

### 4.4.1 Kannattavat asiakkaat

Kannattavat asiakkaat ovat luonnollisesti yritykselle tärkeä voimavara. Usein ajatellaan, että eniten tuotteita tai palveluja ostavat asiakkaat ovat automaattisesti kannattavimpia ja myyntimäärällisesti pienemmät asiakkaat vähemmän kannattavia. Tämä voi monesti osoittautua kuitenkin harhaluuloksi, koska suuret asiakkuudet vaativat usein myös enemmän lisätyötä ja näin ollen tuottavat enemmän kustannuksia. Kannattamattomia asiakkaita tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

Lähtökohtaisesti asiakkaat, jotka eivät vaadi erityisehtoja tai oheispalveluja, tarvitsevat vähemmän tukea ja ostavat yrityksen yksinkertaisempia perustuotteita isoissa erissä, ovat yritykselle kannattavimpia. Nämä asiakkaat hoitavat usein itse esimerkiksi tuot-

teen käytön tuen ja kouluttavat oman henkilöstönsä, jolloin palvelukustannukset pysyvät minimissä. Kannattavat asiakkaat maksavat myös tuotteista tai palveluista käyvän hinnan. Toisaalta myös suuria alennuksia vaativat asiakkaat voivat olla kannattavia, jos niiden palvelukustannukset pysyvät mahdollisimman pieninä ja ostovolyymi on riittävän suurta. Ei ole siis merkitystä ostaako asiakas paljon vai vähän, vaan se kuinka paljon ylimääräistä työtä asiakas vaatii määrittelee lopullisen kannattavuuden.

#### 4.4.2 Kannattamattomat asiakkaat

Kannattamattomat tai ”väärät” asiakkaat taas tarvitsevat enemmän tukea koulutuksessa, tuotteiden käyttöön otossa ja käytössä, ostavat monimutkaisia tuotteita pienissä erissä ja saattavat myös muuttella tilaustaan jatkuvasti. Koska tällaisten asiakkaiden palvelimisesta syntyy enemmän kuluja, vähentää se myynnistä saatavaa katetta. Jos tuotteiden katteet ovat muutenkin pienet, saattaa tilanne todellisuudessa olla jopa myyvälle yritykselle tappiollinen (Turney 2002). Kannattamattomuutta aiheuttavat siis myös väärin perustein hinnoitellut tuotteet, jolloin tuotetta myydään liian halpaan hintaan, eikä syntyvillä tuotoilla saada katettua yrityksen kiinteitä kuluja.

Tässä tullaankin kustannusten kohdistamisongelmaan, joka koskee perinteistä kustannuslaskentaa: ylimääräisiä kuluja ei yksinkertaisesti ole kohdistettu asiakkaalle, vaan ne ovat esimerkiksi yleisissä hallintokuluissa pienentämässä tasaisesti kaikkien asiakkaiden katteita. Koska kulut on jaettu tasan kaikille asiakkaille, voi näyttää siltä, että nimenomaan nämä erikoistuotteita pienissä erissä ostavat asiakkaat ovat kannattavampia, kuin perustuotteita suurella volyymillä ostavat asiakkaat. Tällöin on mahdollista, että yrityksessä tehdään täysin väärä ratkaisuja väärin asiakkaiden kohdalla ja saatetaan luopua todellisuudessa kannattavista asiakkaista ja säilyttää tappiollisia. Toimintolaskennalla asiakkaan vaatimat ylimääräiset toiminnot voidaan kohdistaa niin, että ne raskastavat vain asiakasta, joka niitä synnyttää ja näin ollen on mahdollista säätää tuotteiden tai palvelujen hintoja vastaamaan todellisia kuluja.

#### 4.4.3 Kannattavuuden parantaminen

Usein kirjallisuudessa pidetään ensimmäisenä vaihtoehtona kannattamattomista asiakkuuksista luopumista. Kaikille yrityksille kannattamattomista asiakkaista luopuminen ei kuitenkaan ole mahdollista ensimmäisenä keinona. Kannattamattomien asiakkuuksien ohjailuun kannattavammiksi voidaan käyttää myös muita keinoja. Toimenpiteillä voidaan parantaa kannattavuutta ja saada aikaan tuottava asiakkuus. Jos kannattavuutta ei saada parannettua, on vaihtoehtona asiakkuudesta luopuminen.

Ensimmäisenä kannattavuutta pyritään parantamaan asiakkuudesta saatavia tuottoja kasvattamalla. Tähän vaikuttavat asiakkaalle myytävien tuotteiden hinnoittelu ja myyntimäärät. Hinnoittelukäytäntöjä muuttamalla saadaan aikaan lisää katetta. Tässä ongelmana voi usein olla esimerkiksi hinnankorotusten perustelu asiakkaille. Joissakin tapauksissa tämä voi olla jopa mahdotonta, jos asiakkaalle aiemmin annetut hinnat eroavat radikaalisti uusista hinnoista, koska aiemmin tuotteet on hinnoiteltu väärin perustein. Myös alalla kilpailevien yritysten hintatasoa tulee tarkkailla, jotta hinnat pysyisivät kilpailukykyisinä, eikä asiakkaita karkoteta liian korkeilla hinnoilla. Asiakaskohtaisella hinnoittelulla



voidaan kohdistetusti kilpailla tietyssä asiakassegmentissä tai tuoteryhmässä.

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa myös asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttamiseen tähtäävällä toiminnalla. Kun tuotteista annetaan vaikkapa määrään tai tiettyihin tilausaikoihin sidottuja alennuksia, voidaan vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen niin, että aiemmin usein pieniä määriä tilannut asiakas saattaa siirtyä tilaamaan samaa tuotetta harvemmin mutta isommissa erissä. Onhan siitä selvästi tehty asiakkaallekin kannattavampaa alennusten muodossa. Myyjän tulisi myös pyrkiä saamaan asiakkaat keskittämään ostonsa yritykseen tai tarjota tälle myös nykyisten tuotteiden lisäksi muita tuotteita ja palveluja (Fageström 2002)

#### 4.4.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa muiden asioiden ohella myös asiakkaan tyytyväisyys palveluun ja tuotteisiin. Tyytyväinen asiakas ostaa yritykseltä myös uudestaan ja kertoo yleensä positiivisista kokemuksistaan muille, jotka voivat olla yritykselle potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa. Pidempiaikaiset asiakkuudet ovat pääsääntöisesti kannattavampia, kuin lyhytaikaiset, joten asiakastyytyväisyyteen kannattaa panostaa. Koska uusasiakashankinnasta tulee aina erinäisiä kuluja, on pidempiaikaisten asiakkuuksien hyödyt selvät, sillä ne eivät vaadi enää käynnistysvaiheen kustannuksia, vaan kauppaa voidaan tehdä jo valmiilla kontakteilla.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Yleistä tutkimuksen toteutuksesta

Tässä opinnäytetyössä on pyritty soveltamaan toimintolaskennan periaatteita ja tutkimaan, kuinka toimintolähtöisellä ajattelulla voidaan parantaa laskennasta saatuja hyötyjä ja laskennan tarkkuutta. Koska kohdeyrityksen käytössä ei ole ollut järjestelmää, joka olisi kerännyt toimintolaskentaa varten tarvittavia tietoja, joudutaan laskelmat tekemään hieman varsinaista toimintolaskentaa suurpiirteisemmin. Tässä on kyseessä siis pilottiprojekti, jonka tarkoituksena on antaa yritykselle kuvaa siitä, millaisia laskelmia toimintolaskennan keinoin on mahdollista tehdä. Tarkoituksena on näin ollen myös herättää keskustelua siitä, olisiko yritykselle edullista ottaa käyttöön toimintolaskentyyppinen asiakaskannattavuuksien laskentamalli. Samalla analysoidaan, mitä haasteita järjestelmän käyttöönotto tuo mukanaan.

Tutkimusta ja laskelmia on lähdetty tekemään niin, että siltä osin, kuin on mahdollista saada tarpeeksi tarkkoja tietoja, on käytetty hyväksi toimintolaskennan keinoja ja suoritettu laskelmat tarvittavalla tarkkuudella. Toisaalta taas osa kustannuksista on jaettu niin sanotun perinteisemmän kannattavuuslaskennan keinoin, käyttäen esimerkiksi asiakkaiden määrään perustuvaa jakajaa. Osa kustannuksista käytetään asiakkaiden suuruusluokitusta, jonka mukaan tietylle asiakkaalle jaetaan suhteessa enemmän kustannuksia, kuin muille asiakkaille. Niin sanotuille suuremmille asiakkaille on käytetty kerrointa 1,5. Perusteena on käytetty asiakkaalle myytyjen laitteiden määrää, joka pääsääntöisesti korreloi myös kyseisen asiakkuuden eteen tehdyn työn määrään. Kerroin 1,5 on perusteltu sillä, että erot eivät kuitenkaan ole asiakkaiden välillä kovin suuria ja osa kustannuksista, kuten edustus- tai koulutuskustannukset, on jaettavissa niitä käyttäneille asiakkaille suoraan. Tämän opinnäytetyön laskelmissa Asiakas B:n yhteisiä kuluja on laskettu kertoimella 1,5.

### 5.2 Kohdeyrityksen resurssit

Kohdeyrityksen resurssit voidaan jakaa kolmeen osastoon: myynti, huolto ja hallinto. Nämä osastot on myös yrityksen tietojärjestelmässä jaettu omiksi kustannuspaikoikseen, jolloin kuluja voidaan kohdistaa suoraan järjestelmästä esimerkiksi matkakuluja tarkastellessa.

Myyntiresurssi pitää sisällään kohdeyrityksen myyjät ja myyntiä johtavan henkilöstön. Asiakasyritykset on jaettu alueittain vastuumyymijille, jotka hoitavat pääsääntöisesti omine asiakasyritystensä asioita. Myyjien vastuulla on myös suuria asiakkuuksia, jotka voivat olla heidän maantieteellisesti määritellyn vastuualueensa ulkopuolella. Tällä tavoin on tasoitettu erittäin suurista asiakkuuksista syntyviä eroja myynnissä.

Myyjien tehtävät koostuvat uusasiakashankinnasta, asiakkuuksien ylläpitämisestä, edustamisesta, markkinoinnista, laite- ja palvelumyynnistä, sekä jälkimarkkinoinnista. Myyntihenkilöstö järjestää myymilleen laitteille ja palveluille käyttökoulutuksen, joka tapahtuu yleensä asiakkaan tiloissa. Asiakkuuksien ylläpitämiseksi toimeksiantajayritys järjestää asiakkailleen tasaisin väliajoin tapahtumia, kuten teemallisia kutsutilaisuuksia tai

mahdollisuuksia osallistua paikallisten urheilujoukkueiden otteluihin. Kohdeyrityksessä myyntitoiminta vaatii jonkin verran matkustamista, josta syntyviä kuluja voidaan pitää merkityksellisinä laskettaessa asiakaskannattavuuksia.

Tavallisimmin myyntiprosessi alkaa yhteydenotosta asiakkaaseen, jolloin kartoitetaan asiakasyrityksen tarve uudelle laitteelle/palvelulle tai vaihtoehtoisesti vanhan laitteen vaihtotarve. Tähän vaiheeseen liittyy usein myyjän käynti asiakkaan luona tai asiakkaan vieraileminen toimeksiantajayrityksen demotiloissa, johon yleensä liittyy asiakkaan kahvit.

Uudet prospektiasiakkaat tai uudet tarjoukset kirjataan kohdeyrityksen intranetiin, josta prosessin kulkua on mahdollista seurata. Intranetiin aloitetaan siis ketju jossa on asiakkaan tiedot ja tarjotun laitteen/palvelun tiedot. Jatkossa myyjä voi tehdä tarkentavia lisäyksiä projektiin ja huolto täyttää laitteen asennustiedot ketjuun. Liitetiedostoiksi lisätään sopimuspaperit ja mahdolliset lisälomakkeet asennusta varten.

Tässä vaiheessa myyjä laatii tarjouksen ja jättää sen asiakkaalle tutustuttavaksi, sekä mahdollisesti vielä korjaa tarjousta asiakkaan toivomusten mukaiseksi. Tällöin tulee myös mahdollisesti kilpailutus, jolloin mukana on kilpailevan yrityksen tarjous. Kielteisen päätöksen tullessa voi myyjä usein vielä tarkastaa tarjoustaan ja jos päätös on edelleen kielteinen, kyseinen asiakas jää tietokantaan odottamaan seuraavaa mahdollisuutta vaihtaa uusi laite. Myöntävän päätöksen tullessa myyjä tilaa laitteen ja lisäosat, sekä laatii sopimuslomakkeet asiakkaan täytettäväksi.

Kun uusi laite on saapunut myyjäyrityksen varastoon ja asiakas on palauttanut sopimuspaperit, siirtyy prosessi hallintoon ja huoltoon. Sopimusten saapuessa hallinto täyttää tietojärjestelmään esiasennuksen ja asiakkaalle asennuksen tiedot, jonka perusteella huolto esiasentaa laitteen ja sopii asiakkaan kanssa asennuksen päivämäärän. Asennuksen jälkeen myyntihenkilöstö kouluttaa uuden laitteen käytön asiakkaalle.

Huolto-osaston prosessiin kuuluu olennaisena osana myytyjen laitteiden huoltaminen asiakkaan tiloissa. Huoltohenkilöstö matkustaa paljon koska lähes kaikki huoltotyöt suoritetaan laitteen käyttöpaikalla. Huoltohenkilöstö hoitaa myös käytöntukea asiakkaille, joko puhelimitse tai paikan päällä. Myös varaston toiminnot kuuluvat huollolle, näitä ovat: tavarantoimitus ja lähetys sekä pakkausjätteen käsittely.

Hallinnon prosessiin kuuluu kohdeyrityksen osto- ja myyntireskontra, sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu, kirjanpito sekä yleiset toimistotyöt kuten postitus.

### 5.3 Välittömät kustannukset

Asiakkaiden liikevaihdot sisältävät huoltosopimuksiin perustuvan laskutuksen ja laitemyyntin. Laitemyyntin osalta on huomioon otettu neljän viimeisen vuoden aikana myydyt laitteet ja jaettu näiden tuotto ajanjaksolle. Ajanjaksolla on asiakkaille myyty myös laskutettavia palveluja. Palvelumyynti kohdistetaan samoin kuin laitemyynti, koska nämä liittyvät vahvasti toisiinsa ja vaikutusaikaa voidaan pitää samana. Tarkasteltava ajanjakso on yhdeksän kuukautta vuonna 2010.

Materiaalikustannukset koostuvat ajanjaksolla kullekin asiakkaalle myytyjen laitteiden,

palveluiden ja tarvikkeiden ostohinnoista. Nämä tiedot on saatu suoraan myyntitilausten riveiltä. Huollon osalta materiaalikustannuksiin on sisällytetty kyseiselle asiakkaalle kohdistettu osa huoltohenkilöstön palkkakulusta ja huoltotoimintaan vaadituista matkakuluista. Nämä tiedot on saatu suoraan kohdeyrityksen käyttämästä tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmä kohdistaa huoltotoimintaan vaaditut kulut automaattisesti teknikon päättäessä huoltotyön. Huoltotyötä päätettäessä teknikko syöttää huoltotyöhön vaaditut varaosat, työajan ja matkan, jolloin järjestelmään määritellyt kulut aktivoituvat asiakkaalle.

Työkustannukset koostuvat myyjän pohjapalkasta, provisiosta ja näille lasketuista lakisääteisistä palkan sivukulusta, sekä huoltokutsujen ja tarvikelähetteen vaatimasta kulusta. Huoltokutsujen ja tarviketoimitusten kulu on laskettu hallinnon osalta, näiden vastaanottamisesta ja kirjaamisesta järjestelmään, sekä huollon osalta toimittamisesta. Nämä kulut on laskettu todellisen käytön mukaan. Lisäksi työkustannuksiin on laskettu asiakkaille jyvitetty osa vastuumyyjän työsuhteauton kuluista.

## 5.4 Toimintokustannukset

Toimintokustannukset sisältävät laskelmat laitteiden ja tarvikkeiden toimituksista, hallinnon kulut laskujen käsittelystä, huollon kulut tavaran vastaanottamisesta ja pakkaamisesta sekä myynnin kulut myynnistä, markkinoinnista ja asiakassuhteiden hoidosta. Joissakin kohdissa, kuten laskujen käsittelyssä, on käytetty arviota siitä, minkä verran aikaa kyseisen asiakkaiden laskujen käsittelyyn on kulunut. Arviot perustuvat kohdeyrityksen hallintoassistenttien haastaatteluista kerättyihin tietoihin. Laitteiden ja tarvikkeiden toimitusten kulut on kerätty suoraan myyntitilausten riveiltä. Yrityksen tietojärjestelmään on määritetty erilaisille (laite ja tarvike) toimituksille valmis kustannus, joka kattaa rahtikustannukset kohdeyrityksen varastolle ja varastolta asiakasyritykselle. Myynnin, markkinoinnin ja asiakassuhteiden hoidon kulut on kohdistettu näihin toimintoihin käytetyn ajan perusteelle.

## 5.5 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut laskettiin hallinto- ja myyntihenkilöstölle erikseen. Palkkakuluun on laskettu lisäksi lakisääteisiä palkan sivukuluja 60 prosenttia palkan loppusummasta. Lisäksi palkkakuluun on lisätty liiketoiminnan muista kuluista toimitilan kulut, ATK-/tietoliikennekulut, vapaaehtoiset sosiaalikulut sekä puhelinkulut. Nämä kulut on kerätty yrityksen tuloslaskelmasta. Myynnin provisiot on jätetty palkkakulujen ulkopuolelle ja ne on sisällytetty kohtaan työkustannukset. Myös myyjän provisiolle on laskettu 60 % lakisääteisiä palkan sivukuluja.

Huoltohenkilöstön palkkakulut, kuten aiemmin todettu, on sisällytetty materiaalikustannuksiin, koska nämä on yrityksen tietojärjestelmässä sisällytetty huoltotöiden kuluun. Huoltohenkilöstön palkkakuluun lisätään kuitenkin edellä mainitut liiketoiminnan muihin kuluihin perustuvat erät, kohdistusperusteena on käytetty huoltokäyntien ja tarviketilausten lukumäärää. Tämä erä on kohdassa työn kustannukset. Lisäksi huoltohenkilöstön osalta on erikseen laskettu kulu toimitiloista ja muista yritystoiminnan kuluista. Tämä kulu on lisätty työkustannuksiin siltä osin, kuin asiakkaalla on ollut huoltokäyntejä.

## 5.6 Osastojen kulut

Niin sanottua hukkareserviä ei toimeksiantajan toivomuksesta ole otettu huomioon tässä opinnäytetyössä. Tästä johtuen esimerkiksi uusasiakashankinnan kulut jäävät laskennan ulkopuolelle. Myyntiosaston kuluja on kartoitettu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen myyntijohtajaa ja myyjää, jonka vastuulla kukin asiakasyritys on. Samalla kartoitettiin myös asiakasyritykselle myytyjen laitteiden ja palveluiden määrä. Asiakkaan tuottamat tuotot ovat pääasiassa myytyjen laitteiden katevaikutusta.

Kohdeyrityksellä on huoltotoimintaa, jonka kulut kohdistuvat pääsääntöisesti tehtyjen töiden perusteella asiakkaalle. Nämä kulut kohdistuvat suoraan asennus- ja huoltotöiltä asiakkaalle. Koska käytetty tietojärjestelmä jakaa kyseiset kulut automaattisesti, ovat ne sisällytetty laskelman materiaalikustannukset -riville. Näin on toimittu siksi, että kulujen purkaminen työn ja materiaalin osalta omille riveilleen nähtiin turhaksi. Materiaalikustannukset sisältävät huoltotoiminnan osalta siis huoltokäynnin materiaalit (varaosat, paperit, työkalut), huoltomiehen työosuuden ja matkakulut. Edellä mainituille kuluille on tietojärjestelmässä määritelty kiinteä kustannus, joka aktivoituu asiakasnumerolle, kun huoltohenkilö päättää työn järjestelmään. Työn päättämisvaiheessa järjestelmään syötetään käytetty aika ja huoltotoimen suorittamiseksi kuljettu matka.

Huollon toimintokustannuksiin lasketaan myös laitetoimitusten yhteydessä asiakkaalta veloittettava toimitusmaksu. Asiakkaalta perittävä toimitusmaksu on sisällytetty asiakkaan liikevaihtoon. Yritykselle kuluna tuleva osa tästä toimitusmaksusta on jaettu toimintokustannuksissa kohdassa laitteiden toimitusmaksut. Varaston jätteiden käsittely ja varastotoiminnan muut kulut on sisällytetty tavarantoimituksen vastaanoton ja lähetyksen kuluihin.

Hallinnon kuluista asiakkaille kohdistuvat pääasiassa asiakaspalvelusta (puhelin ja sähköposti) sekä sopimusten käsittelystä ja laskutuksesta. Hallinto henkilöstö hoitaa kohdeyrityksen puhelinvaihdetta ja ottaa vastaan asiakkailta tulevat huoltokutsut ja tarvike-tilaukset puhelimitse ja sähköpostitse. Näille toiminnoille kulut on kohdistettu kullekin asiakkaalle käytetyn ajan ja asiakaspalvelukertojen määrän mukaan. Seurantajärjestelmän puuttuessa aivan kaikkia kuluja ei pystytty selvittämään, koska asiakaspalvelutilanteita voi olla enemmän, kuin järjestelmään on kirjattu. Järjestelmään kirjautuvat siis vain tehdyt huoltokutsut ja tarvike-tilaukset. Asiakas on voinut ajanjaksolla vaatia myös esimerkiksi puhelintukea, jota ei ole kirjattu järjestelmään. Hallinto henkilöstön palkkakustannus on laskettu samoin, kuin myyntihenkilöstön.

Asiakkaalle kohdistamatta on jätetty, osto- ja myyntireskontraa lukuunottamatta, taloushallinnon kulut, koska riittävää kohdistamisperiaatetta ei pystytty perustelemaan. Myöskin rahoitus- ja korkomenot on jätetty kohdistamatta. Tämä on perusteltu kulujen vähäisellä merkityksellä yhtä asiakasta kohden.

## 5.7 Tulokset

Asiakaskannattavuuslaskennan kohteena oli toimeksiantajayrityksen kaksi eri kokoista asiakasyritystä. Asiakkaiden valinnan perusteena olivat niiden sopivuus tähän pilottiin projektiin, sekä eritasoiset liikevaihdot. Asiakasyrityksiä valittaessa ajateltiin pääasiallisesti tarvittavan tiedon hankintamahdollisuuksia, koska joidenkin asiakkaiden tutkiminen

olisi ollut erittäin työlästä ja liian aikaavievää tämän projektin toteutukseen. Molemmat asiakkaat olivat lähtökohtaisesti tärkeitä kohdeyritykselle. Seuraavassa käydään numeroiden valossa tutkimuksen tulokset, jotka voidaan nähdä myös taulukosta 3.

Asiakkaista B:llä oli 9 591 euroa suurempi liikevaihto. Keskimääräinen liikevaihto oli 18 999 euroa. Tuotekatteissa Asiakas B oli myöskin 2 450 euroa suurempi. Asiakas B:n suuremmat liikevaihto ja tuotekate johtuu asiakkaan suuremmasta laitekannasta. Eikä näistä luvuista voida vielä vetää johtopäätöksiä kannattavuudesta tai vertailla tarkasteltujen asiakkaiden välisiä kannattavuuseroja

Asiakas B:n kustannukset osoittautuivat 10 560 euroa suuremmiksi. Suurempien kustannusten syynä on aiemmin mainittu suurempi laitekanta, mutta lisäksi tarkastelujaksolla toimitettujen laitteiden suurempi määrä. Asiakas A:lle ei toimitettu tarkastelujaksolla yhtään uutta laitetta, kun taas Asiakas B:lle oli useita toimituksia. Laitetoimituksista syntyvät kustannukset eivät jakotu pidemmälle ajalle, joten näiden laitteiden toimitusten kustannusvaikutus on yksinomaan tarkastellulla ajanjaksolla.

Toimintokustannuksiin kului Asiakas A:n kohdalla vain 5,27 % kaikista kustannuksista, kun taas Asiakas B:n kohdalla luku oli 18,57 %. Keskimääräiset kustannukset olivat 16 247 euroa. Toimintokustannuksista B:lle suurimmaksi muodostui siis laitteiden toimitusmaksut, joiden osuus toimintokustannuksista oli 6,49 %. Asiakas B:llä on sivukonttoreita pidemmän matkan päässä, josta syntyy kustannuksia myynnin ja huollon kannalta.

Toimituskustannusten lisäksi toinen merkittävä erä oli asiakassuhteiden hoitoon käytetty prosentuaalinen rahamäärä. Tämä oli Asiakas A:lla 1,82 % ja B:llä 4,18 %. Näiden lisäksi Asiakas B:n kohdalla oli myyntiin ja markkinointiin käytetty 30,1 % toimintokustannuksista sekä ostolaskujen käsittelyyn oli kulunut 1,86 % toimintokustannuksista. Asiakas B on siis näistä kahdesta laitekannaltaan suurempi, joten myös asiakassuhteen hoito vaatii suurempaa panostusta. Asiakas B:lle on kuitenkin myyty ajanjaksolla useita laitteita, joten suurempia panostuksia voidaan pitää perusteltuina ja käytetyn rahamäärän voidaan olettaa palautuvan toimeksiantajayritykselle.

Liikevaihtoon suhteutettuna Asiakas A:n toimintokustannukset olivat 4,07 % kun taas Asiakas B:n 16,8 %. Välittömien kustannusten osuus liikevaihdosta oli asiakkaiden välillä lähes sama, B:n ollessa hieman suurempi. Eroa oli vain puoli prosenttiyksikköä.

Euromääräisten asiakaskatteiden perusteella molemmat asiakkaat osoittautuivat kannattaviksi. Asiakas A oli kuitenkin kannattavampi 969 euron erolla. Asiakas A:n asiakaskateprosentti oli 22,77 % ja Asiakas B:n 9,53 %. Eroa voidaan pitää merkittävänä, johtuen erosta laitekannassa.

Huomioitavaa on, että kun laskentaan otetaan tarkastelujaksoa seuraavan vuoden tiedot ja tehdään niistä samat laskelmat on todennäköistä, että Asiakas B:n kannattavuus on tässä laskettua parempi. Tämä johtuu uusien laitteiden myynnistä ja asentamisesta koituvien kulujen kohdistamisesta. Jos asiakkaalle ei tulevalle jaksolla asenneta yhtä paljon laitteita, mutta sopimuslaskutusta syntyy tarkastelujaksolla ja myös aiemmin asennetuille laitteille, on odotettavissa tässä esitettyä parempi kate.

		<b>ASIAKAS A</b>	<b>ASIAKAS B</b>
Liikevaihto		14203,16	23794,58
Materiaalikustannukset		8750,98	12724,07
Työn kustannukset		1638,17	4806,85
Tuotekate		3814,01	6263,67
Toimintokustannukset	kustannusajuri		
Laitteiden toimitusmaksut	laitetoimitusten lkm	0	1397
Toimitusmaksut	toimitusten lkm	154,00	77,00
Myynti ja markkinointi	asiakkaiden lkm	45,32	667,98
Myyntitilausten käsittely	tilausten lkm	10,93	87,43
Tarjouspyyntöjen käsittely	tarjousten lkm	10,93	87,43
Tavaran vastaanotto	saapumisrivien lkm	15,43	123,43
Tavaran lähetys	lähetettyjen lkm	58,63	145,03
Ostolaskujen käsittely	laskujen lkm	13,83	401,03
Myyntilaskujen käsittely	laskujen lkm	69,14	110,63
Asiakassuhteiden hoito	asiakaskäyntien lkm	200,14	900,00
Toimintokustannukset	yhteensä	578,35	3996,96
Kustannukset	yhteensä	10967,50	21527,87
Asiakaskate		3235,66	2266,70
Asiakaskate %		22,78 %	9,53 %

Taulukko 3 Yhteenvedo kannattavuuslaskelmista

## 6 YHTEENVETO

Tarkasteltujen asiakkaiden kohdalla nykytilanne näyttää hyvältä. Molemmat asiakkaat ovat laskelmien valossa kannattavia ja myös pienemmän laitekannan omaava asiakas tekee tuottoa - tässä tapauksessa jopa enemmän, kuin isomman laitekannan asiakas.

Asiakkaan A kohdalla tilanne on hyvin suoraviivainen. Laskutus asiakkaalle toimii kuten pitääkin, mutta ylimääräisiä kuluja on hyvin vaikea löytää. Asiakassuhteen hoitamiseen ja markkinointiin on käytetty liikevaihtoon nähden kohtuullisesti rahaa ja voidaan olettaa, että nämä panostukset ovat olleet hintansa arvoisia. Yli 22% kannattavuutta voidaan pitää hyvänä.

Myöskin Asiakas B:n kohdalla tilanne näyttää varsin hyvältä. Tällä ajanjaksolla asiakkaalle on tullut paljon kuluja uusien laitteiden toimituksista, mitä laskee hieman kannattavuutta. Näin siksi, että uusien laitteiden toimituksesta syntyy kuluja, joita kattamaan ei ole vielä ehtinyt syntymään sopimuslaskutusta. Myöskin asiakassuhdetta on hoidettu suuremmalla rahasummalla, kuin A:n, mutta tämä voidaan olettaa olevan kytköksissä myytyjen laitteiden määrään. Jatkamalla tarkastelua seuraavalle yhdeksän kuukauden aikavälille, saataisiin parempi kuva siitä, onko kannattavuus parempi.

Varsinaisen seurantajärjestelmän puutteen vuoksi tässä opinnäytetyössä esiintyviin tuloksiin ei tulisi kuitenkaan luottaa varauksetta. Tietyissä ajankäyttöön liittyvissä laskelmissa on mahdollista tulla inhimillisiä virheitä, kun tehtyjä asioita joudutaan miettimään jälkikäteen. Tarkemman seurantajärjestelmän avulla voitaisiin saada varmempi tulos.

Toimintolaskentatyyppisen järjestelmän kehittäminen kohdeyritykselle on mahdollista, mutta nykyisellään tarvittavien tietojen kerääminen on toimintokustannusten osalta erittäin työlästä ja aikaavievää. Yrityksessä tulisi linjata, onko sillä varaa kiinnittää laskennan vaatimaa työpanosta ja onko siitä saatavat hyödyt riittäviä panostukseen nähden. Toisaalta olisi järkevää selvittää seurantaan tarvittavan toiminnanohjausjärjestelmän vaatima panostus. Hankkimalla riittävän kattavan järjestelmän, yritys voisi mahdollisesti seurata ja laskea toimintokustannuksia huomattavasti helpommin ja edullisemmin.

Toimintojärjestelmän käyttöönoton ongelmaksi voi koitua tallennetun tiedon tarkkuus. Henkilökunnan pitäisi olla motivoitunut täyttämään ajankäyttölomakkeet tarpeeksi usein, jotta laskelmissa päästään riittävään tarkkuuteen. Kuitenkin hyvin henkilöstölle markkinoituna järjestelmä on mahdollista saada toimimaan ja tuottamaan yritykselle odotettua hyötyä asiakaskannattavuuksien seurannan tueksi.





## Lähdeluettelo

Alhola K. 2008

Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. WSOY. Helsinki

Fagerström, T. 2002

Asiakassuhteiden luokittelu, case: Aamulehti. [viitattu 10.9.2010]

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00287.pdf> Online.

Hellman, K. 2003

Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelmat, -tase, -virta ja portfoliot. WSOY. Helsinki.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004

Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY. Helsinki.

Kaplan, Robert S & Cooper, Robin 1998

Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Harvard Business School Press.

Laitinen, E. K. 2003

Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum. Helsinki

Lumijärvi, O-P. 1993

Toimintojohtaminen – Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Lukka, K. & Granlund, M. 2002.

“The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres”. Accounting, Organizations and Society, vol. 27, 165 – 190.

Mäntyneva, M. 2002

Kannattava markkinointi. WSOY. Vantaa.

Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005

Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Pöllänen, J. 2003

Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Turney P. B. B. 2002

Toimintolaskenta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

## Liite 1

TOIMINTOLUETTELO	
MYynti	Kontaktointi uusiin asiakkaisiin
	Kontaktipyyntöjen käsittely
	Tarjouspyyntöjen käsittely
	(Myynti ja markkinointi uusille asiakkaille)
	Asiakastapaaminen 1 -> Tuote-/yritysesittely ja asiakkaan tarpeen kartoitus
	Ratkaisun suunnittelu ja tarjouslaskenta
	Asiakastapaaminen 2 -> Ratkaisun ja tarjouksen esittely
	(Jos tarjous jäi kesken – kontaktointi asiakkaaseen)
	Sopimuspapereiden tekeminen ja toimitus hallintoon (palvelusopimus, leasingsopimus)
	Asiakastapaaminen 3 -> käyttökoulutus ja tarkistus että kaikki on kunnossa
	Asiakassuhteiden hoito (matkoja, tilaisuuksia)
	Myyntitilausten tekeminen
	Hinnoittelu
	Raportointi
	Kouluttautuminen
	Tuotetuki
HALLINTO	Sopimusten käsittely
	Luottotietojen tarkastus ja uuden asiakkaan luonti järjestelmään
	Huoltokutsujen ja tarviketilausten vastaanotto ja käsittely
	Myyntitilausten tekeminen
	Ostotilausten tekeminen
	Laskutus
	Perintä
	Reklamointi
	Raportointi
HUOLTO	Tuotteiden toimitus
	Esiasennus ja asennus
	Huoltosopimuksen mukaiset huoltotoimet
	Tarvikkeiden pakkaus ja toimitus
	Tulevan tavaran vastaanotto ja käsittely
	Varaston hoito
	Pakkausjätteen käsittely
	Kouluttautuminen
	Tuotetuki

## Liite 2

### AJURIT

#### RESURSSIT

- Myynti
- Huolto
- Hallinto

#### RESURSSIAJURIT

- Käytetty aika
- Henkilöstön lukumäärä
- Asiakkaiden lukumäärä
- Toteutuneet kerrat

#### TOIMINTOAJURIT

- Asiakkaiden lukumäärä
- Tapahtumien lukumäärä
- Myyntitilausten lukumäärä
- Ostotilausten lukumäärä
- Myyntilaskujen lukumäärä
- Ostolaskujen lukumäärä
- Toimitusten lukumäärä
- Asennusten lukumäärä
- Saapuneet rivit
- Lähetetyt rivit

### Liite 3

ASIAKAS A		
Liikevaihto		14203,16
Materiaalikustannukset		8750,98
Työn kustannukset		1638,17
Tuotekate		3814,01
Toimintokustannukset	kustannusajuri	
Laitteiden toimitusmaksut	laitetoimitusten lkm	0,00
Toimitusmaksut	toimitusten lkm	154,00
Myynti ja markkinointi	asiakkaiden lkm	45,32
Myyntitilausten käsittely	tilausten lkm	10,93
Tarjouspyyntöjen käsittely	tarjousten lkm	10,93
Tavarán vastaanotto	saapumisrivien lkm	15,43
Tavarán lähetys	lähetettyjen lkm	58,63
Ostolaskujen käsittely	laskujen lkm	13,83
Myyntilaskujen käsittely	laskujen lkm	69,14
Asiakassuhteiden hoito	asiakaskäyntien lkm	200,14
Toimintokustannukset	yhteensä	578,35
Kustannukset	yhteensä	10967,50
Asiakaskate		3235,66
Asiakaskate %		22,78 %

## Liite 4

ASIAKAS B		
Liikevaihto		23794,58
Materiaalikustannukset		12724,07
Työn kustannukset		4806,85
Tuotekate		6263,67
Toimintokustannukset	kustannusajuri	
Laitteiden toimitusmaksut	laitetoimitusten lkm	1397,00
Toimitusmaksut	toimitusten lkm	77,00
Myynti ja markkinointi	asiakkaiden lkm	667,98
Myyntitilausten käsittely	tilausten lkm	87,43
Tarjouspyyntöjen käsittely	tarjousten lkm	87,43
Tavaran vastaanotto	saapumisrivien lkm	123,43
Tavaran lähetys	lähetettyjen lkm	145,03
Ostolaskujen käsittely	laskujen lkm	401,03
Myyntilaskujen käsittely	laskujen lkm	110,63
Asiakassuhteiden hoito	asiakaskäyntien lkm	900,00
Toimintokustannukset	yhteensä	3996,96
Kustannukset	yhteensä	21527,87
Asiakaskate		2266,70
Asiakaskate %		9,53 %



---

[www.savonia.fi](http://www.savonia.fi)

